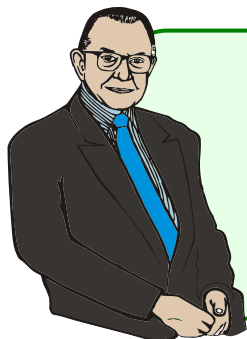
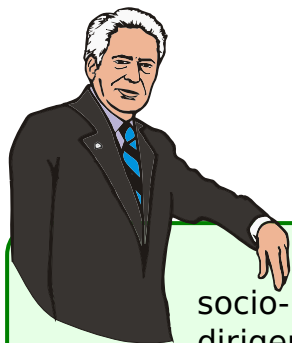


¿CÓMO ESTUDIAR O ANALIZAR UN DOCUMENTO?



En un mundo en constante cambio, en el que los acontecimientos se suceden de forma vertiginosa, el acceso a una información precisa, estructurada y actualizada se ha convertido en un factor de vital importancia en la toma de decisiones, donde la clave no es el acceso a la información sino detectar su relevancia.

Por ello las empresas elaboran permanentemente documentos, cuyo cometido es generar opinión y conocimiento sobre los nuevos retos y los cambios necesarios en el entorno competitivo, trasladando, de forma adecuada, esta información dentro de la organización y, sobre todo, entre quienes la dirigen y administran.

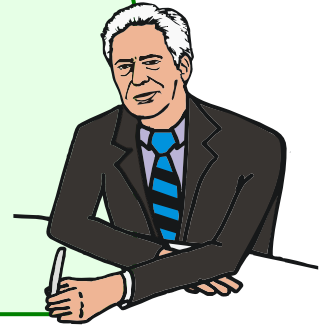


Estos estudios y documentos de interés empresarial y socio-económico son una herramienta que acerca a los dirigentes cooperativos al conocimiento de su empresa y les abre las puertas para el emprendimiento de planes y proyectos.

El inicio del siglo XXI está definido por la creciente circulación de flujos de datos e informaciones, cuya cuantía suele escapar a la capacidad de aprehensión normal de las personas, más aún cuando se trata de áreas o sectores especializados del conocimiento.

Por tanto, los procesos de gestión y administración en las empresas se ven atiborrados e influidos por dicha circunstancia, surgiendo la necesidad de discriminar dentro de grandes volúmenes, con el propósito de extraer, mediante adecuados procesamientos, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles, que sirvan para apoyar los procesos de toma de decisiones.

Dicha realidad genera dos situaciones específicas; por una parte, el creciente posicionamiento de los dirigentes capaces de analizar información, y por otra, el perfeccionamiento de sus métodos analíticos que le ayuden a alcanzar mayores niveles de eficiencia, con mínima inversión de tiempo y recursos, para el mejor aprovechamiento de datos e informaciones disponibles.



EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Análisis es el proceso por el cual se puede descomponer el todo en sus partes, a fin de clarificar una información, desde el punto de vista de su organización, presentación, estructura y contenido.

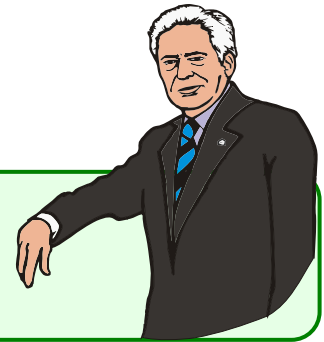
Acciones comunes relacionadas con analizar: diferenciar, relacionar, inferir, discriminar, distinguir, criticar, contrastar

El objetivo común del análisis de información, como proceso, es el indicar los centros de interés entre los temas contenidos en una cantidad importante de información, y de visualizar dichos temas en un mapa, a fin de poder apreciar su posición relativa, en el espacio de conocimiento que se analiza.

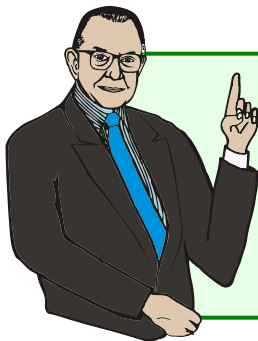
En un entorno empresarial, hay expertos, estadísticos, financieros e investigadores que producen información y la comunican bajo la forma de documentos (informes, artículos, notas, documentación técnica, etc.).



Aquí la cuestión central es el problema de la utilización inteligente de la información, que interesa a los responsables y actores sociales en la toma de decisiones y en la definición de estrategias relativas a las instituciones.



Los documentos son, por lo tanto, una "materia prima" que hay que procesar, a fin de obtener una información útil.

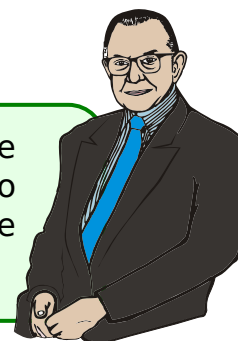


Analizar un documento implica el análisis de la información y la comprensión de cuestiones de orden estratégico, pasando del nivel lingüístico de los términos, al de los conceptos y poder así abordar la representación de conocimientos y del razonamiento.

En un documento, la información constituye la materia prima a partir de la cual nos proponemos extraer el conocimiento, utilizando elementos tales como: las palabras claves, indicadores del contenido y la organización temática, es decir, los temas o centros de interés alrededor de los cuales se agrupa la información.

EL ROL DE LOS DIRIGENTES EMPRESARIALES, COMO ANALISTAS

Los dirigentes empresariales, en su rol de analistas, no deben laborar solos, sino organizados y agrupados en equipos de trabajo, al amparo de la organización.



La dinámica del trabajo indica que las informaciones se reúnen y canalizan hacia entes, jefaturas y coordinaciones de nivel superior, lo que permite una visión más completa, de conjunto, simultánea, actualizada y almacenable.

La experiencia muestra además, que el análisis ha evolucionado desde la simple recopilación y lectura de documentos, hasta la actual interpretación proyectiva (o prospectiva); ello significa que el análisis ha logrado ser reconocido como una actividad intelectual.



Un buen dirigente analista de información cultiva la virtud de perfeccionar sus capacidades profesionales, gracias al empleo de métodos y procedimientos que le permiten separar lo principal de lo accesorio y lo trascendental de lo pasajero o superfluo.

Es esta condición de experiencia profesional, junto a la habilidad inductiva-deductiva, que el trabajo de análisis de documentos se realiza bajo condiciones de confidencialidad.



Por todo lo dicho, el producto del análisis de un documento empresarial debe ser transmitido en un lenguaje sencillo, directo, sin ambigüedades y con un orden lógico, que resista cualquier crítica o duda, especificando claramente lo que se sabe y lo que no se sabe.

Existen diferentes tipos de análisis, tales como: el análisis de oportunidad, que busca establecer el mejor momento para una decisión, el análisis de valor agregado, que busca potenciar el valor del significado de informaciones aparentemente inconexas o el análisis de objetivos, que permite no sólo identificar un “blanco”, sino, además, el mejor modo de alcanzarlo, al menor costo posible. A este respecto, la tecnología, la informática y la administración moderna están colaborando con datos e información valiosos y precisos que sirven de materia prima para el dirigente, obtenidos por instrumentos cada vez mas sofisticados.

Al trabajar, el dirigente empresarial como analista, utiliza todas las informaciones y datos que él y otros han reunido, y aplica sobre ellos su capacidad profesional para organizar lo disponible, sintetizar la esencia de los contenidos y socializar sus conclusiones en los organismos respectivos.

El análisis aparece, en algunas ocasiones, como un proceso complejo, porque pueden ser demasiados y múltiples los factores que deben ser considerados para la organización del conocimiento disponible, así como las herramientas metodológicas a utilizar en su proceso. La vorágine del tiempo es el principal adversario del trabajo analítico.



De allí que la capacidad creativa del dirigente para procesar la información que recibe con rapidez, sin perder el hilo conductor de una situación y en el menor tiempo posible.

PERSPECTIVA PSICOLÓGICA

El proceso de análisis es un tipo de trabajo profesional "sui generis", donde un proceso mental, llevado al máximo de las capacidades humanas, demuestra las fronteras del altruismo, la devoción por la búsqueda de la verdad y una síntesis cultural, como en ninguna otra actividad. Los secretos de su cultivo residen en la perseverancia serena, la búsqueda entre la diversidad y el seguimiento sistemático del funcionamiento de diversos procesos cognitivos.

La gestión de análisis de documentos emerge entonces con especial énfasis, en un tiempo cuyo signo es la abundancia de datos e informaciones, que hacen complejos los procesos decisionales.

Analizar es una función natural del cerebro humano, capaz de generar modelos creativos, establecer las expectativas de la relación causa-efecto y la elaboración de procesos para jerarquizar premisas.





La mente humana se acepta entonces como un sistema, que debe procesar información, para permitir la ocurrencia de los demás procesos mentales, en particular los vinculados con la elaboración de representaciones, que llevan en sí, códigos y símbolos que buscan asimilarse a la imagen de sujetos activos y que no se limitan a responder pasivamente a estímulos del medio.

El dirigente, así "capacitado", debe ser considerado como una persona activa, dotada de capacidades para establecer metas, adoptar decisiones, planificar estrategias, interactuar y, en suma, asociar factores abstractos y empíricos, de modo que en su discurrir se genere una suerte de coherencia interna, capaz de resolver situaciones consideradas problemáticas o de solución variable.

Dicha proyección, parcialmente restringida por la naturaleza del sistema de ideas, la calidad de los datos disponibles, los recursos mentales de procesamiento y la capacidad de memoria, todo ello sucediendo de modo paralelo, permite la resolución de situaciones consideradas complejas, con base a: preparación, producción y juicio.

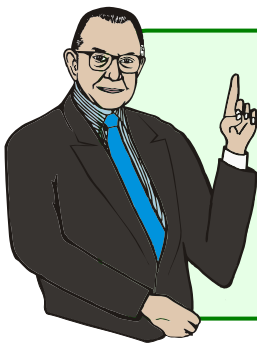
Por lo antes descrito, el dirigente de este tiempo, debe ser un analista auto consciente de sus mejores capacidades, para emplear el proceso de razonamiento y, a la vez, debe simplificar lo complejo y hacer claridad donde otros se debaten en la incertidumbre.



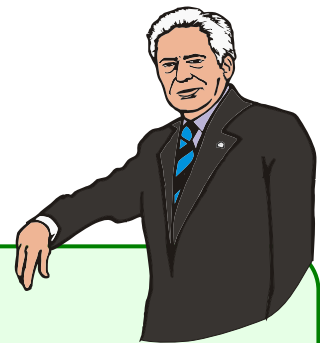
Entonces, lo anterior obliga a aceptar que existen tres desafíos cognitivos que todo dirigente, en el análisis de información, debe vencer:

- La mente está débilmente equipada para tratar con eficacia tanta incertidumbre.
- Dentro de lo cognitivo, existen prejuicios involuntarios que generan dificultad.
- Las metodologías analíticas generalmente deben luchar con información incompleta, ambigua y a veces distorsionada.

Tampoco podemos olvidar que la abundancia de información potencia la validez de un análisis, pero las trampas cognitivas se expanden en la medida que su cantidad crece.



En consecuencia, todo dirigente que pretenda hacer un análisis de información debe considerar la presencia de un mosaico de desafíos intelectuales: pequeñas partes de información serán el punto de inicio para la percepción de la realidad; pequeñas piezas de un gran rompecabezas deben alinearse con la dinámica del cambio continuo.



En síntesis, el dirigente como analista debe hacer honor a una vieja frase que, por sabida, no deja de ser cierta: "las mentes son como los paracaídas, sólo funcionan cuando se abren".

EL PROBLEMA ANALÍTICO

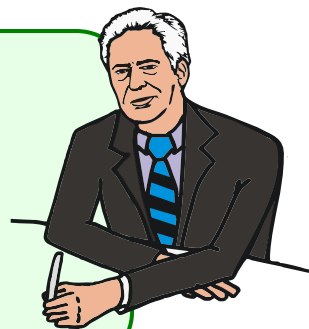
Durante años y como fenómeno mundial, se han ido diversificando los tipos de productos de información que deben analizar los dirigentes de las organizaciones, entre otros, trabajos específicos sobre un tema y documentos periódicos sobre temas generales por áreas de interés. Este último tipo requiere que el dirigente sea un excelente lector y un mejor correlacionador entre documentos, para permitirle mantener un hilo conductor entre períodos o lapsos de información.

La tendencia actual se orienta a producir documentos pensando en su lector, es decir, incluir el verdadero tipo de información que un decisor requiere, mas allá de formatos establecidos. Los documentos o informes deben contener dos elementos: hechos y contexto, lo que implica la necesidad de asociar ambos.



Al analizar un documento o informe, el dirigente debe planificar, definir y orientar sus objetivos y métodos; posteriormente reunir la información disponible, para luego proceder a su interpretación, extraer conclusiones o definir hipótesis de futuro; a partir de ello será posible proyectar los resultados.

La tarea de interpretación exige de este dirigente el ejercicio de sus mejores condiciones de juicio metodológico, sobre todo en lo referido al análisis de contenidos y, dentro de ellos, a la identificación de los mensajes que allí se incluyen, entendidos éstos como las ideas-fuerza esenciales propuestas en el documento o informe.



Tanto el análisis de contenidos como el de mensajes, focalizan el estudio y descripción de lo que dicen los textos, definiendo y separando lo complementario de lo principal. Para ello, existen varias perspectivas de acercamiento al problema. Por una parte, el análisis de forma, que se centra en cómo se están diciendo los mensajes dentro del contenido y aquello que narran, es decir, cómo se presentan explícitamente. Por otra parte, es interesante conocer los alcances de las informaciones y para ello es preciso entender "qué se dice", examinando lo expuesto, sin atribuir importancia a los rasgos formales, sino privilegiar el contenido.

Algunas personas piensan que hay que comenzar por una síntesis de contenido y la definición de los términos clave; otros piensan que es preciso separar primero el contexto y luego enfrentar el texto, por cuanto no sólo es preciso conocer lo que está dicho y cómo se dice, sino entender sus significantes y profundidad, de acuerdo a las circunstancias que lo generan.

En todo caso, todo documento contiene potencialmente una cantidad de información que habla básicamente de tres aspectos: su grupo de pertenencia, los hechos relatados y los efectos buscados o esperados.

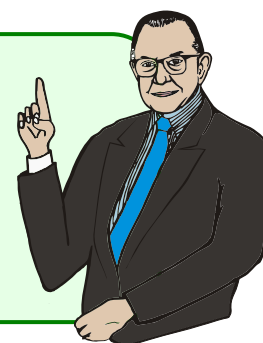
En cuanto a lo que dice un mensaje, éste siempre refleja intenciones, propósitos y circunstancias de algún tipo, que explican un entorno. No olvidemos que los documentos provienen de autores específicos.



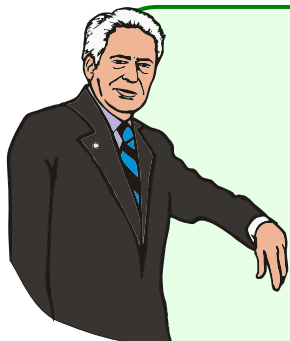
Para el dirigente como analista, la tarea no es simple; él debe ver lo que los ojos simples no ven, dirigiendo la atención sobre ciertas propiedades del documento, que inicialmente sólo pueden ser discernidas o percibidas por especialistas y desde allí descomponer el todo en tantas partes orgánicas como sea considerado

Por lo tanto, el análisis es, antes que nada, un procedimiento de descripción, clasificación y transcripción de los contenidos de un documento; ello conlleva la definición de categorías, que basadas en un esquema metodológico, son utilizadas por el dirigente para acceder a los mensajes y a las significaciones fundamentales de los contenidos.

En consecuencia, analizar contenidos y mensajes es procesar, por medio de un método, evaluado como "seguro", las informaciones que se encuentran en ellos, registrando lo que contienen y descubriendo su significado profundo, tras la forma en que se presentan.



Por otra parte, es evidente que las reacciones de los dirigentes al analizar un documento resultan ser de: "acuerdo" o de "desacuerdo" y pueden representarse a su vez, por la producción de cambios de direccionalidad en las actitudes, expresadas en acciones opcionales tales como: adherir/rehusar, admitir/denegar, aceptar/rechazar, legislar/archivar.



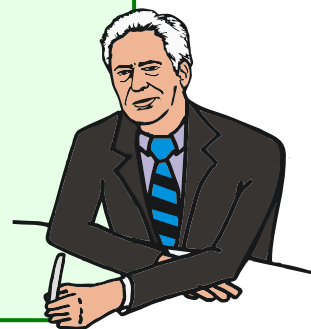
DEFINICIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS

Al proceder con el análisis de un documento, el dirigente empresarial debe utilizar criterios categorizados para clasificar y dividir la información que a primera vista parece densa, para facilitarse la tarea de encontrar respuestas al problema planteado. Gracias a ello creará unidades de significado clasificatorias, cuya dimensión es variable de acuerdo a su naturaleza, pero que poseen una raíz común.

Como ejemplos de tipos de unidades de significado clasificatorios pueden citarse:

- Tipo de acontecimiento (público, privado).
- Origen geográfico de los datos e información (continente, país, región, zona).
- Escenario y temporalidad de los datos e información (entorno, época, fecha).
- Centro informativo responsable (interno o externo a la empresa).

Los ejemplos genéricos anteriores justifican su empleo, en la medida que las unidades de análisis son partes en que se divide el informe o documento para su estudio; son trozos de un todo que permiten al dirigente observar, decodificar, clasificar, reordenar y examinar datos e informaciones, para facilitar su trabajo de análisis y ayudar a obtener el conocimiento de su significado real.



Principales tipos de unidades de análisis:

- a) **Unidades de contexto:** tienen un significado global, en el tiempo y en el espacio y hablan del ambiente donde ocurre el problema o situación.
- b) **Unidades de datos numéricos:** tienen un significado cuantitativo y se preocupan de la forma o presentación de las cifras que perfilan un asunto.
- c) **Unidades de información:** tienen un alcance más específico y son producto de divisiones del texto, basadas principalmente en su contenido y no en su forma.

En consecuencia, cuando un dirigente analiza, necesita establecer categorías y por ello se pregunta: ¿Qué voy a buscar? (actores, valores, actividades); ¿dónde voy a buscar aquello que deseo encontrar? (en documentos, resoluciones,

reglamentos, estatutos) y ¿cómo lo voy a encontrar? (revisando partes de textos, gráficas, tablas, imágenes, titulares).



Todo ello se entiende porque en el análisis, el lector de un documento examina prolijamente su cuerpo y luego procede a decodificar los mensajes de su contenido, a la luz de las categorías que estableció previamente.

FASES DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE UN DOCUMENTO

1. "Leer" la información: el Dirigente lee y relee con cuidado cada trozo de contenido, extrayendo la información central.

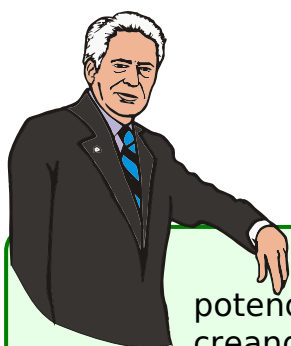
Luego, todos los detalles correspondientes ya identificados, son clasificados. Para ello, el procedimiento mas simple es construir "árboles lógicos" o "mapas conceptuales" simplificados.

2. Verificar si se justifica algún reordenamiento de la información, hacer comparaciones, buscar semejanzas, oposiciones, coincidencias, etc. y a partir de ese cúmulo de informaciones parciales, establecer si el procedimiento metodológico ha sido el adecuado, mediante el empleo de retroalimentación.

3. Describir de manera precisa los aspectos relevantes que descubra en el documento, buscando establecer relaciones tales como ilustraciones o ejemplificaciones y utilizando todos los recursos gráficos que éste ofrece.

4. Tratar la información: al relacionar, por vía de la comparación, el dirigente descubre los tópicos o temas que presentan más consistencia e importancia.

En consecuencia, se comprueba que será la combinatoria de preparación profesional, experiencia, creatividad, agudeza y habilidad del lector del documento, el elemento crucial para visualizar la pertinencia de las asociaciones de ideas que se tendrán en cuenta y ello será producto directo de diversos factores de tipo profesional: aciertos anteriores, capacidad de productividad, capacidad de imaginación, intuición, motivación y constancia, entre otros.



Este es el factor humano, desempeñándose en todo su potencial, el que aporta lo insustituible: la capacidad de pensar creando.

Esta etapa es, en síntesis, la búsqueda incesante de la comprensión de los textos y bajo su directriz, se ordenan las unidades de análisis (en frases y palabras) y se orienta el resultado del procesamiento.

- 5. Interpretar:** Es la etapa en la cual el receptor del documento se propone entregar explicaciones tentativas respecto de las relaciones encontradas en mensajes y contenidos del documento. A partir de ello, es posible proponer hipótesis confiables. Es por tanto, el ejercicio de la búsqueda de significados, es preguntarse: ¿Qué quiere decir lo que se ha encontrado?
- 6. Concluir:** Corresponde a un esfuerzo de síntesis por parte del dirigente que analiza un documento o informe, para que "los árboles dejen ver el bosque". Es la ordenación esencial de los productos de información encontrados y la

oportunidad de conectarlos, mediante una respuesta global, con el problema planteado en un principio.

En esta etapa de operatoria específica, el dirigente desarrolla dos tipos de actividades intelectuales. Una de ellas es la recapitulación, donde aún no hay verdades absolutas o inamovibles; la otra es la integración orgánica de lo antes descrito, desde donde es posible formular hipótesis, proyecciones, efectos o relaciones con otras informaciones afines. Sólo a partir de ello le será posible imaginar las eventuales tendencias del asunto una vez conocido y por consecuencia, dimensionar sus posibles perspectivas.

DEFICIENCIAS Y FALLAS DEL PROCESO DE ANÁLISIS

Si se tiene presente, como se ha explicado, que la interpretación de las informaciones sujetas a un metódico proceso de análisis es una tarea esencialmente humana, es lógico pensar que, dada su naturaleza intrínseca, se generan ciertas fallas y diversas formas de sesgo, ya sea por omisión o por orientación personal involuntaria, lo cual incide directamente en las conclusiones que puede obtener.

No se debe olvidar que los problemas relacionados con el empleo de la mente sólo pueden ser solucionados mediante cambios de actitud y corrección de juicios, a la luz de una doctrina profesional junto a una orientación temática, capaces de realimentar el esquema de principios, valores y conceptos del individuo.

Por causa de la humana costumbre de establecer y fijar juicios o percepciones de la realidad y luego aceptar aquellos hechos acordes a esas percepciones, no siempre se cumple la tarea de realizar una evaluación objetiva de las condiciones a analizar.



Esto es sensiblemente riesgoso porque los peligros potenciales bajo estudio se transforman en amenazas reales y pueden significar daños irreparables.

En consecuencia, es indispensable conocer y evaluar, para luego tratar de disminuir al máximo, los factores y variables que inciden en la ocurrencia de fallas en el proceso de análisis de información; pero ello es posible sólo si se les define y aísla, tanto en sus orígenes, como en la mecánica de su aparición.

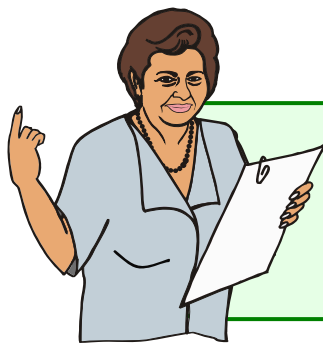
La experiencia proveniente del estudio de los errores más comunes que afectan el trabajo analítico, desde una perspectiva histórica, define las siguientes causales recurrentes:

- Fuentes de información de dudosa calidad.
- Insuficiencia de información confiable y precisa.
- Deficiente preparación intelectual, profesional y cultural de la persona que analiza.
- Priorización inadecuada de los datos disponibles.
- Tiempo de procesamiento demasiado breve.
- Especulación a partir de pre-conceptos valóricos.
- Evaluación deficiente de cada elemento de información.
- Permeabilidad frente a grupos o instancias de presión.
- Valoración excesiva de detalles triviales.
- Incapacidad de discernir entre "ruido" y "señales".
- Cambios imprevistos en el discurrir de las situaciones.

- Deficiente flujo de comunicaciones internas.
- Lento flujo de información general.
- Inadecuada distribución de las informaciones y del producto final a los usuarios: pérdida de oportunidad.
- Capacidad inadecuada para almacenamiento de datos.

Son entonces las capacidades de discernir, conjeturar y priorizar, los factores decisivos que deben motivar la respuesta humana frente al discurrir de un proceso que no es dable modificar, pero que es vital entender y proyectar en sus opciones de comportamiento futuro.

Por otra parte, es un hecho que muchos dirigentes del más alto nivel procesan información a través de sus propias y legítimas pre-concepciones. De allí la necesidad de optimizar el juicio de los dirigentes, agregando a su natural aptitud de gestión, la asesoría sistemática y los procedimientos analíticos de especialistas.

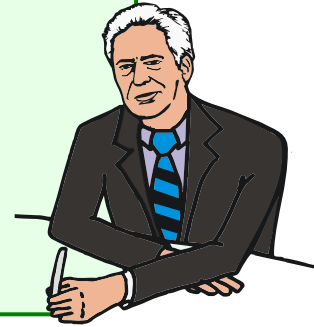


Todo ello, destinado a enfrentar y solucionar los problemas o riesgos ya identificados, con el propósito de materializar una asesoría eficiente, capaz de potenciar decisiones asertivas.

El empleo de reportes de información procesada para adoptar decisiones que vayan más allá de sus contenidos y alcances, puede resultar altamente riesgoso, pues su base de sustentación no es ilimitada. Por ello, el usuario de productos de información debe estar consciente de las capacidades y posibilidades de desarrollo de los acontecimientos, de la ocurrencia de situaciones fortuitas y de la

eventual presencia de voluntarismos en los actores involucrados, sean estos: sociales, económicos, políticos, estratégicos, etc.

Tampoco debemos olvidar que el apoyo tecnológico, en sus variadas expresiones, sólo permiten disponer de datos e información en forma más oportuna e interactiva. Sin embargo, detrás de su empleo, debe existir un concepto asimilado a una doctrina que considere cuál es el verdadero rol y cuáles los alcances que puede brindar la infraestructura tecnológica, en el esfuerzo de procesamiento informativo para permitir su mejor aprovechamiento.



Un buen análisis es aquel que cumple a cabalidad con eficiencia y eficacia, todas las etapas metodológicas de un modelo de análisis, sumadas a la condición de producir resultados asertivos, precisos, útiles y oportunos para la toma de decisiones, respecto de un asunto en estudio.

Entonces, un buen dirigente como analista debe reunir en sí, las altas virtudes del estudio sistemático, la curiosidad y la imaginación prolífica, aunando a sus aportes con el valor de la experiencia y el trabajo profesional, junto a una natural creatividad.